



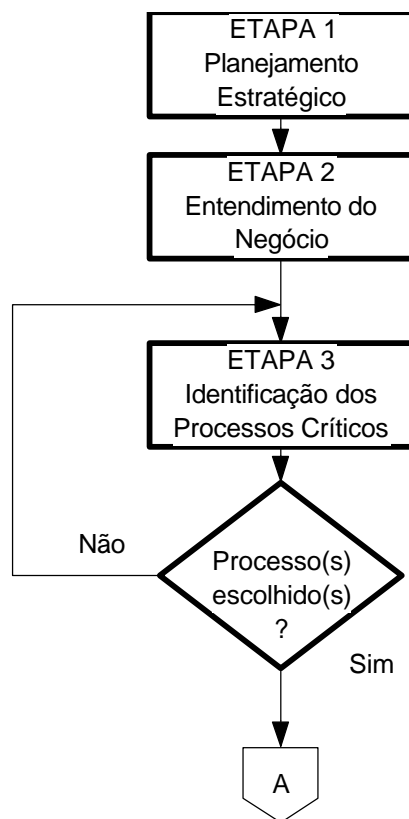
TÓPICO II

METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS

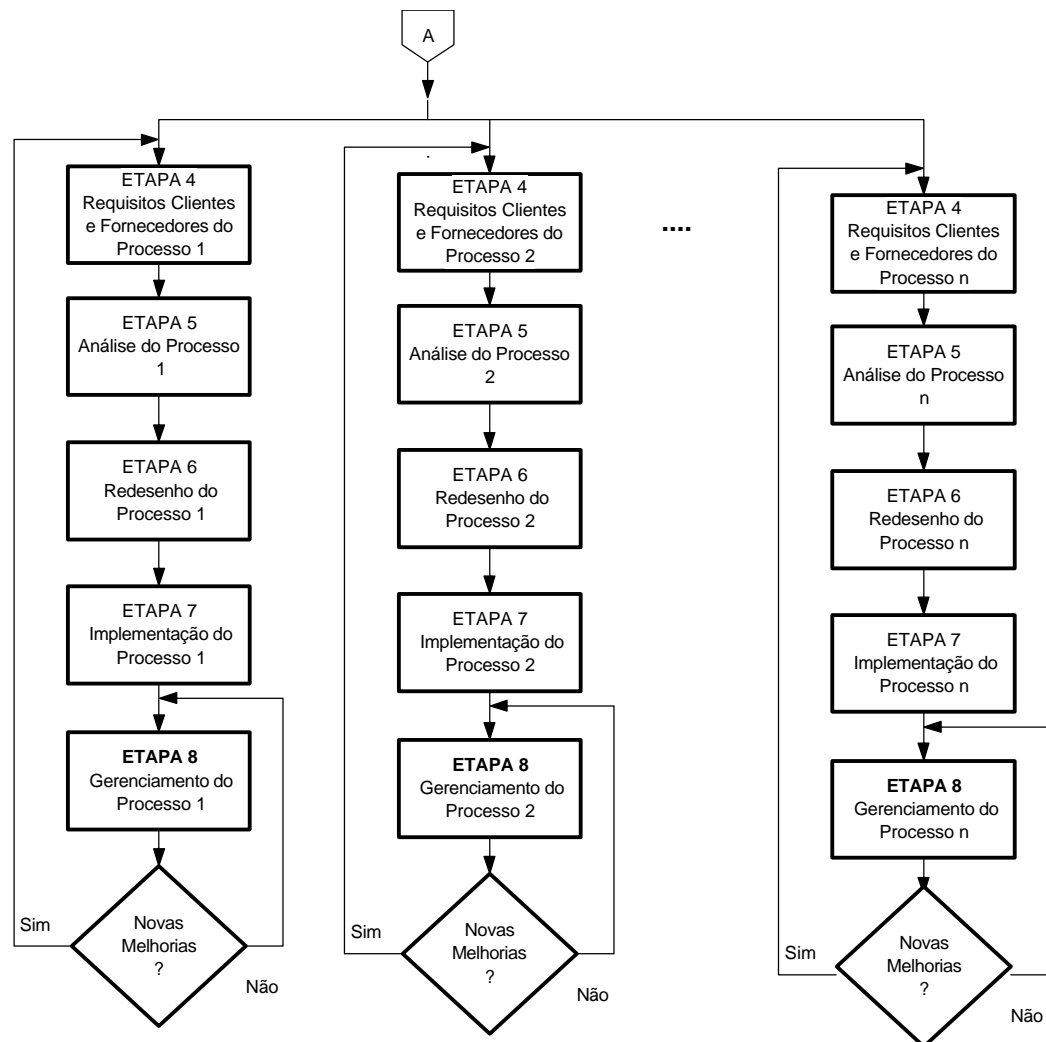
Objetivo da Metodologia



Orientar a implantação da Gestão por Processos na Universidade.

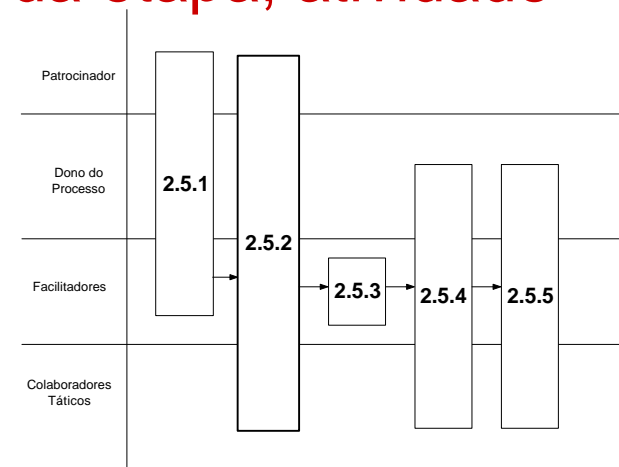
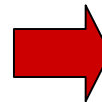


(Pág 4)



- ✓ **Conceitos e Valores:** aspectos técnicos
- ✓ **Objetivos:** propósito da etapa
- ✓ **Pré-requisitos:** condições mínimas desejáveis
- ✓ **Mapa de atividades e participações:** seqüência padrão das atividades
- ✓ **Roteiro de trabalho:** desenvolvimento da etapa, atividade por atividade
- ✓ **Produtos:** resultados das etapas

Mapa de atividades e participações



(Ex: etapa 3 – pág 28)

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerência executiva de 1ª linha (alta administração) ✓ Conhecimento estratégico global da Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem afeta mais diretamente o cliente ✓ Quem influencia mais o processo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viabilizar no nível da Organização os recursos necessários ✓ Eliminar obstáculos e obter cooperação entre as áreas da Organização ✓ Homologar resultados do projeto ✓ Estabelecer os objetivos estratégicos ✓ Nomear o Dono do Processo e os facilitadores ✓ Promover recompensas ✓ Integrar os projetos de melhoria da Organização ✓ Analisar o impacto das mudanças

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerência executiva ✓ Conhecimento perfeito dos requisitos dos clientes ✓ Conhecimento do negócio da organização como um todo ✓ Visão completa do processo ✓ Tem influência sobre as mudanças no processo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem é mais afetado ✓ Quem engloba a maior parte do trabalho ✓ Quem influencia mais o processo ✓ Quem possui as habilidades de liderança e trabalho em equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciar, dirigir e dar suporte ao projeto ✓ Propor a equipe do projeto ✓ Monitorar o desempenho do processo ✓ Assegurar a cooperação entre o grupo e as áreas envolvidas ✓ Planejar e Implementar as melhorias do processo ✓ Comunicar-se com patrocinador ✓ Gerenciar a implantação dos Planos de Ação ✓ Qualificar e certificar o processo

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Colaboradores Táticos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerências e lideranças das áreas por onde passa o processo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem é mais afetado ✓ Quem influencia mais o processo ✓ Obs : No caso da Universidade, onde o processo ou parte dele é executado descentralizado em várias unidades/órgãos, escolher representantes delas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisar e projetar melhorias do processo ✓ Fazer e /ou recomendar mudanças ✓ Informar questões inter-áreas ao dono do processo ✓ Planejar e implementar melhorias do processo ✓ Monitorar e verificar problemas no desempenho do processo ✓ Avaliar e recomendar melhorias

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Agentes de Melhoria	✓ Conhecedores de como o processo é realizado	✓ Representam aqueles que realizam as tarefas do processo em todas as suas etapas	✓ Descrever como o trabalho é feito ✓ Analisar e projetar melhorias do processo ✓ Auxiliar o planejamento das melhorias ✓ Implementar as melhorias do processo

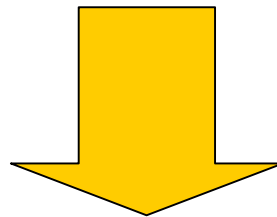
Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer a área onde vai atuar ou ter capacidade / disponibilidade de aprender ✓ Ser receptivo a novas idéias ✓ Saber ouvir ✓ Ser criativo ✓ Comprometer-se com a Organização ✓ Ser tolerante frente às ambigüidades ✓ Ter capacidade de indagação e influência ✓ Ter espírito de liderança ✓ Ter poder de síntese 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer a metodologia de Gestão por Processos; ✓ Conhecer os conceitos e ferramentas da Qualidade; ✓ Estar ligado à área estratégica; ✓ Ter uma boa visão geral da organização; ✓ Ter um bom “trânsito” nos diversos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar os projetos de revisão e melhoria de processos ✓ Auxiliar as pessoas a vencerem os desafios das mudanças ✓ Organizar as mudanças a serem realizadas ✓ Assessorar o grupo de projeto de melhoria quanto aos aspectos técnicos, de inovação e de comportamento ✓ Treinar as equipes para desenvolvimento dos trabalhos (conceitos e valores, fundamentos, método e instrumentos)

Papel	Características principais	Critérios para a definição	Responsabilidades
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes de áreas que recebem as saídas ou resultados do processo. Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem poderá colaborar melhor na implementação das mudanças ✓ Quem mais utiliza os produtos gerados ✓ Quem mais reclama dos produtos ✓ Quem poderia utilizar os produtos gerados ✓ Quem possui especificidade interessante para a análise do processo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer suas necessidades (requisitos e metas) com relação aos produtos e serviços oferecidos para que o novo processo as contemple

Papel	Características principais	Crítérios para a definição	Responsabilidades
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes de áreas que fornecem as entradas para o processo. Podem ser internos ou externos à Organização 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quem poderá colaborar melhor na Implementação das mudanças ✓ Quem fornece entradas para o processo ✓ Quem possui uma especificidade interessante para a análise do processo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer suas necessidades (requisitos) com relação ao processo, de forma que ofereça insumos adequadamente

Papel	Características principais	CrITÉRIOS para a definiÇÃO	Responsabilidades
Fornecedores parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Representantes das áreas de conhecimento que contribuem para que as melhorias do processo sejam efetivadas de forma adequada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profissional de Recursos Humanos ✓ Profissional de Informática ✓ Profissional de Arquitetura/Engenharia ✓ Profissional de Auditoria ✓ Profissional do SIARQ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir com conhecimento técnico específico na análise e redesenho do processo (Exs: RH- quadro de pessoal,jornada, multifunção, etc.; Informática- práticas de trabalho que possam ser informatizadas; Enga.- redesenho da área física) ✓ Liderar e/ou participar de ações de melhoria para as quais o seu conhecimento é fundamental

Planejamento Estratégico → parte do processo de gestão de uma organização, permitindo a construção do futuro que se deseja, a partir de objetivos viáveis e realistas.
Esclarece a missão, traduz a visão e a estratégia em objetivos claros, associados a indicadores, metas e prazos.



***ALINHA AS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO PARA
OBTENÇÃO DE RESULTADOS COERENTES E
QUALIFICADOS***

MISSÃO: *“Administrar e viabilizar soluções integradas nas áreas de recursos humanos, materiais, financeiros, infra-estrutura e tecnologia da informação e comunicação, estabelecendo critérios, facilitando o desenvolvimento das atividades fim da Universidade, proporcionando qualidade de vida, excelência técnica e o bom uso dos recursos”.*

O QUE FAZEMOS (negócios)

- ✓ Auditoria interna
- ✓ Tecnologia da informação
- ✓ Gestão de RH
- ✓ Gestão administrativa (econômica, financeira, orçamentária, etc...)
- ✓ Infra-estrutura (comunicação, física, urbana, equipamento, utilidades)
- ✓ Gestão ambiental e qualidade de vida

PARA QUEM FAZEMOS (clientes)

- ✓ Unidades e/ou Órgãos
- ✓ Funcionários
- ✓ Docentes
- ✓ Alunos
- ✓ Órgãos externos, governamentais
- ✓ Colegiados (CONSU, CAD, CRH, CCG, CCPG, etc))
- ✓ Comunidade, sociedade
- ✓ Comunidade científica/empresarial
- ✓ Empresas

VISÃO: “Consolidaremos uma administração mais ágil e pró-ativa na Universidade com uma gestão integrada, moderna e racional”

VALORES:

- ✓ Respeito às regras instituídas
- ✓ Flexibilidade diante das especificidades
- ✓ Clareza e Visibilidade
- ✓ Credibilidade
- ✓ Bom uso dos recursos
- ✓ Qualidade de Vida
- ✓ Sucesso do Cliente

QUESTÕES ESTRATÉGICAS:

- ✓ Capacitação de recursos humanos com incentivo à disposição em aprender e ensinar e delegação de responsabilidades.
- ✓ Atendimento aos clientes com transparência, agilidade e presteza.
- ✓ **Gestão por processos.**
- ✓ Tecnologia de Informação e Comunicação para integração e suporte à gestão da Universidade.
- ✓ Custos operacionais.
- ✓ Capacitação de gerentes e identificação de lideranças.

Perspectiva

Satisfação do Cliente

CLIENTE

Implementar gestão
de Custos na
Universidade

Desenvolver padrões /
Indicadores da boa
utilização dos recursos

Intensificar ações p/
plena observância dos
preceitos legais

FINANCEIRA

Melhorar / rever /
Padronizar os processos
críticos

Implantar serviço de
atendimento ao cliente

Criar mecanismos de
integração SI's
corporativos

PROCESSOS

Planejar e adequar a
IE dos campi

Melhorar práticas
de atendimento ao cliente

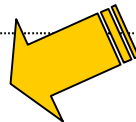
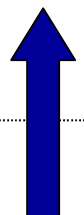
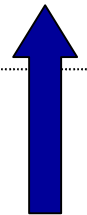
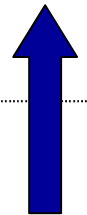
Manter capacidade
de projetos de SI's
e comunicação

Elaborar programas
de qualificação de RH

INOVAÇÃO /
APRENDIZADO

Desenvolver competências p/
Ações integradas

Promover a
Atualização tecnológica dos SI's



OBJETIVOS:

- ✓ Entender a organização e seu funcionamento enquanto sistema, mostrando os relacionamentos básicos de E/S entre seus processos;
- ✓ Identificar os processos;
- ✓ Nivelar os envolvidos sobre o trabalho a ser realizado.

PRÉ-REQUISITOS:

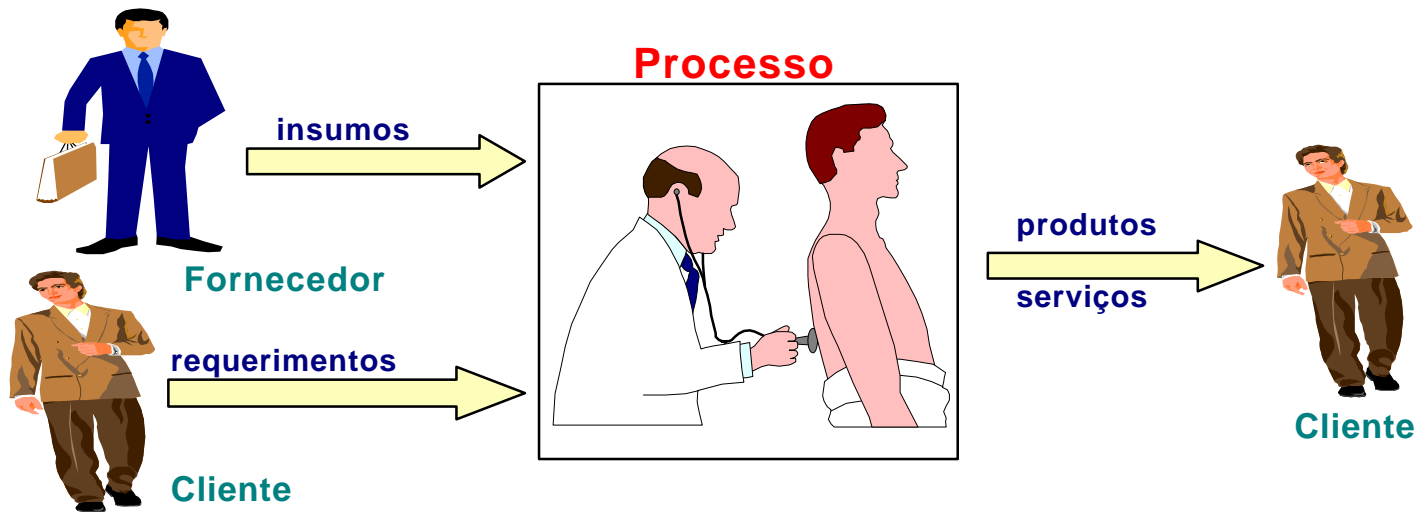
- ✓ Planejamento Estratégico (se existente)
- ✓ Estrutura organizacional

A Visão Sistêmica (horizontal) de uma Organização:

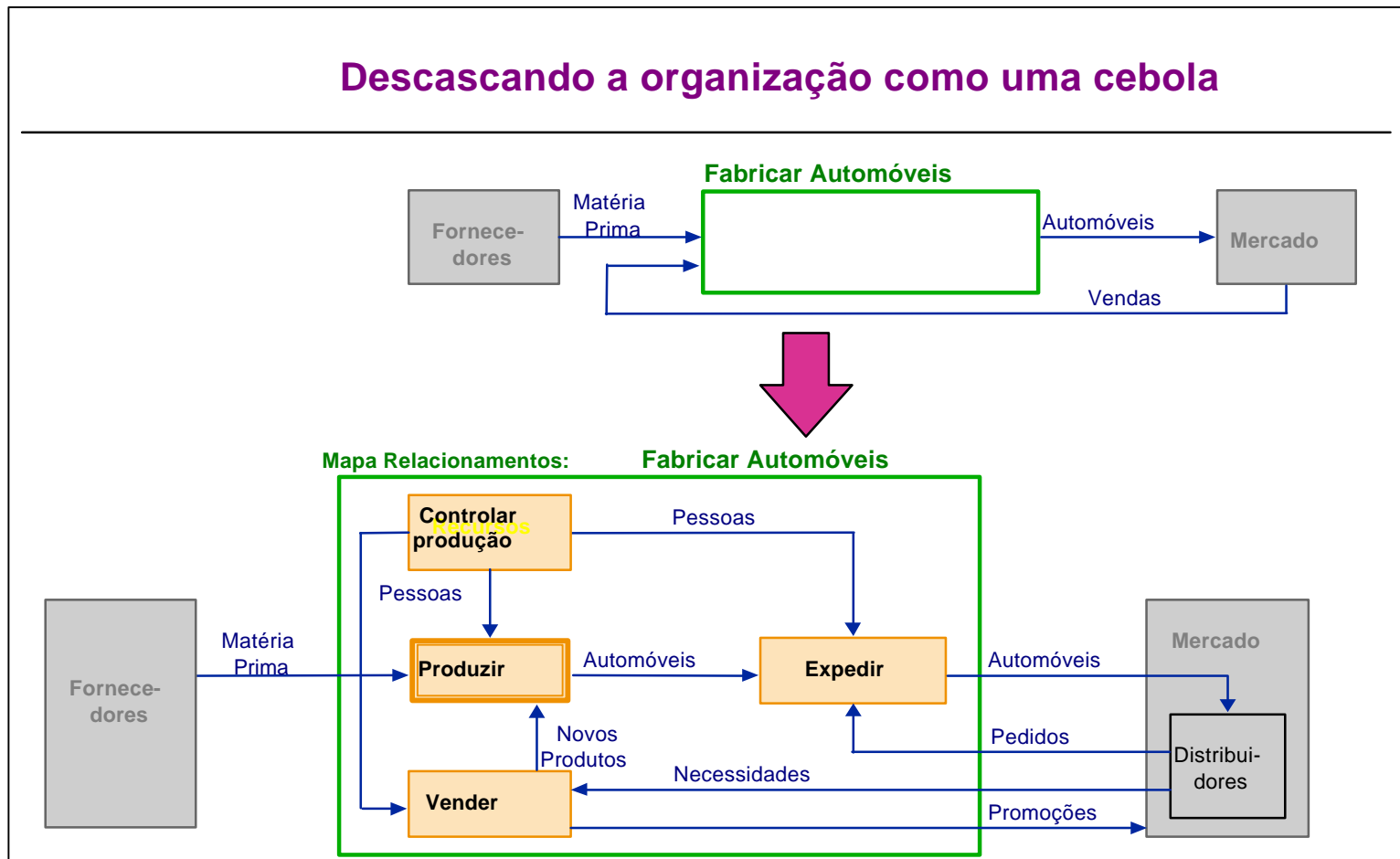


Processo

- Conjunto de recursos e atividades interrelacionadas, que transformam no tempo, insumos em produtos ou serviços.
- Uma série de etapas com valor agregado que converte uma entrada (fornecida por um **fornecedor**) em uma saída (fornecida a um **cliente**).



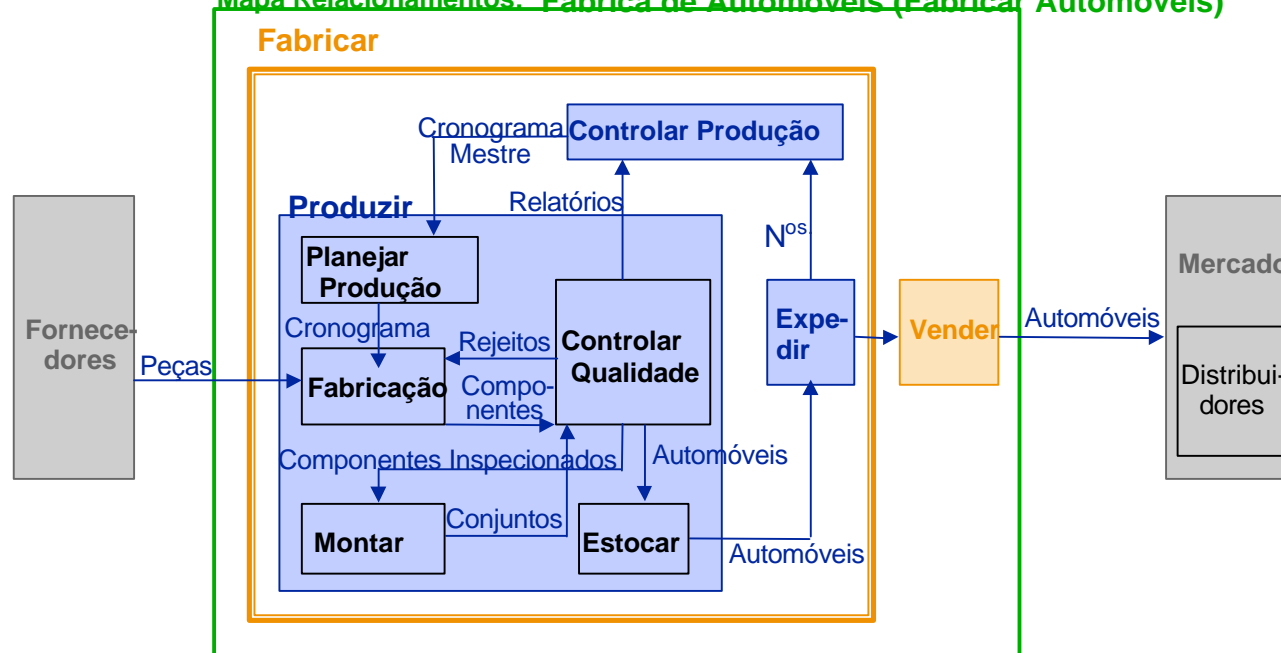
Descascando a organização como uma cebola



Descascando a organização como uma cebola



Mapa Relacionamentos: Fábrica de Automóveis (Fabricar Automóveis)



Roteiro de Trabalho

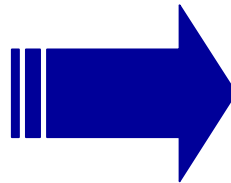
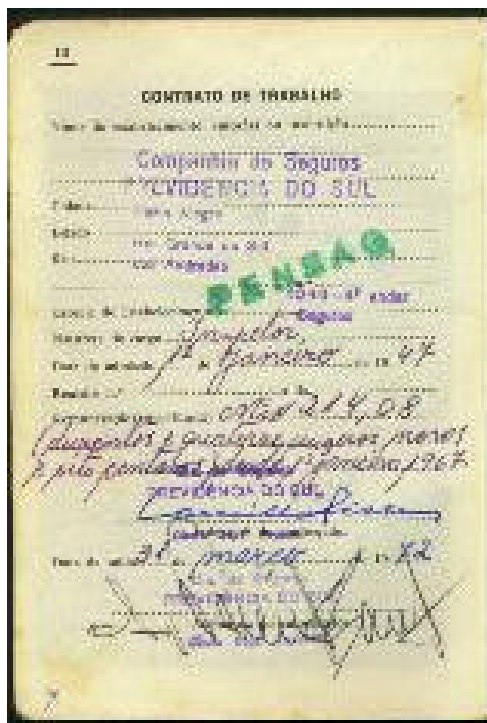
Atividades:

- ✓ Organização do Projeto
- ✓ Apresentação do trabalho
- ✓ Estudo da área foco
- ✓ Construção da Identidade do Processo
- ✓ Validação dos Mapas de Relacionamento

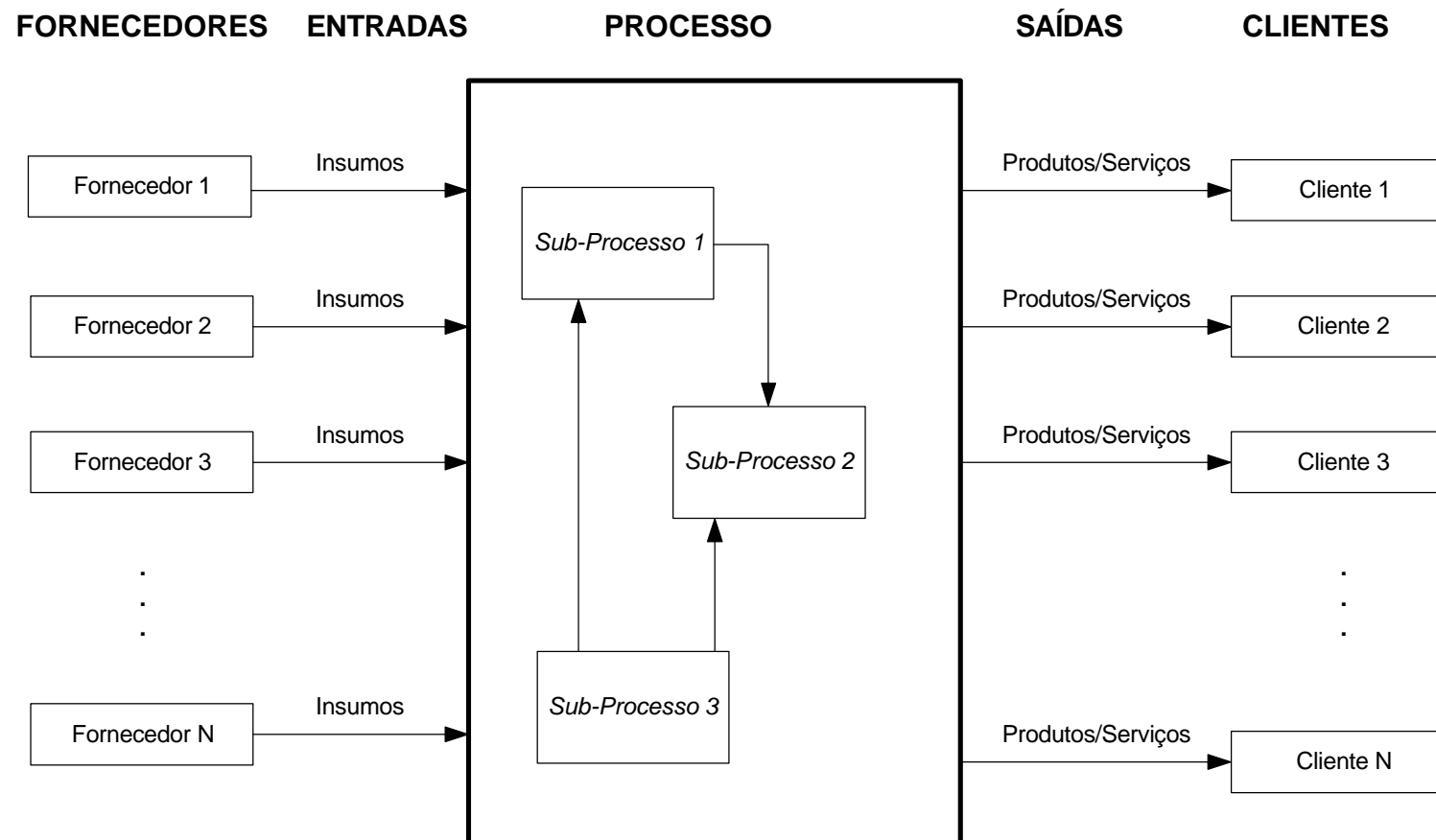
Produtos:

- ✓ Contrato de trabalho
- ✓ Mapas de Relacionamento
- ✓ Processos
- ✓ Fórum de Comunicação

CONTRATO DE TRABALHO

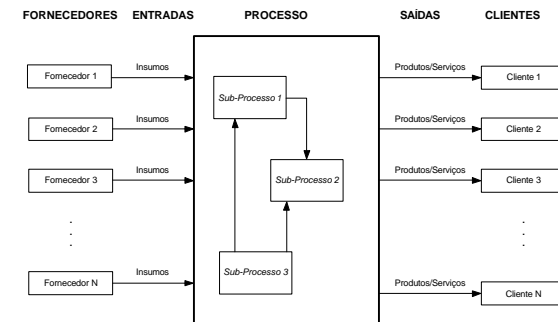


Mapa de Relacionamento



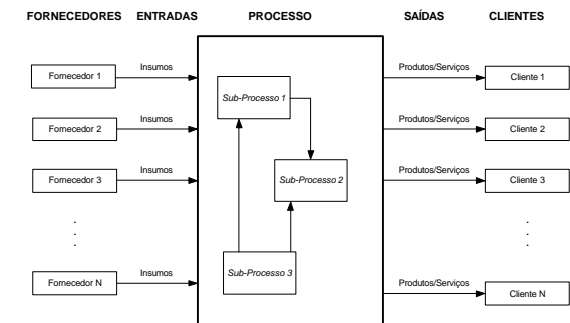
Mapa de Relacionamento: Roteiro de Construção

- 1 – Escreva o escopo a ser desenhado
- 2 – Liste os produtos finais (saídas) e seus clientes
- 3 – Identifique o processo que gera cada produto oferecido (c/ elementos básicos)
- 4 – Identifique os processos de suporte
- 5 – Levante as entradas (insumos) e seus fornecedores
- 6 – Mostre os processos/sub-processos no quadro central
- 7 – Ligue os processos c/ uma seta na direção do fluxo
- 8 – Coloque as setas ligando fornecedores a processos c/ nome do insumo sobre a seta
- 9 – Coloque as setas ligando os processos aos clientes c/ nome do produto/serviço sobre a seta



MAPA DE RELACIONAMENTO

PRDU



- ✓ Contrato de Trabalho
- ✓ Mapa de Relacionamento
 - Identidade do Processo





Apresentação dos Grupos

OBJETIVOS:

- ✓ Escolher o(s) processo(s) crítico(s) que será(ão) alvo do(s) projeto(s) de melhoria, com base na:
 - Visão global da organização
 - Entendimento do negócio

PRÉ-REQUISITOS:

- ✓ Planejamento Estratégico (se existente)
- ✓ Mapa(s) de relacionamento
- ✓ Fórum de Comunicação (se criado)

Porque atuar nos processos críticos?

- ✓ Para focalizar aquilo que realmente é importante no momento
- ✓ Para suprir as necessidades imediatas dos clientes

E os demais processos ?

- ✓ Todos poderão ser objeto de melhorias, porém terão mais restrições de recursos;
- ✓ Facilitadores mais dedicados aos processos críticos.

Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓ Identificação dos processos críticos
- ✓ Avaliação dos recursos necessários
- ✓ Elaboração do Contrato de Trabalho

Produtos:

- ✓ Contrato(s) de trabalho assinados
- ✓ Processo(s) crítico(s) selecionados

COMO IDENTIFICAR OS PROCESSOS CRÍTICOS

- ✓ Utilizar o PE: visão, questões estratégicas e objetivos estratégicos;
- ✓ Aproveitar um problema ou oportunidade potencial identificada, considerando:
 - Impacto sobre o cliente
 - Índice de mudança
 - Situação de desempenho
 - Impacto sobre a organização
 - Impacto sobre o trabalho
- ✓ Processo relevante, identificado durante o Fórum de Comunicação.

PROCESSOS CRÍTICOS

PRDU



EXERCÍCIO:

Selecione um processo crítico dos identificados no seu grupo, utilizando uma das formas citadas, de preferência o PE.



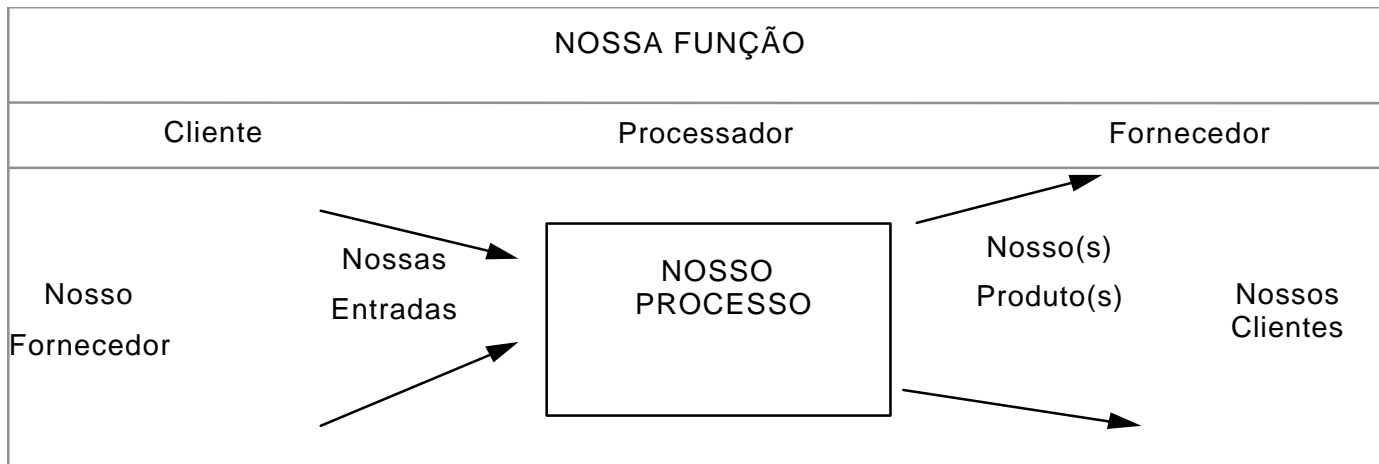
Apresentação dos Grupos

OBJETIVOS:

- ✓ Construir uma visão comum, do processo, entre todos os envolvidos;
- ✓ Promover o intercâmbio de idéias e necessidades a respeito do processo sob a ótica dos clientes, fornecedores e envolvidos no processo;
- ✓ Ratificar os objetivos do processo

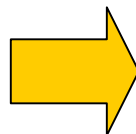
PRÉ-REQUISITOS:

- ✓ Planejamento Estratégico (se existente)
- ✓ Mapa de relacionamento do processo
- ✓ Contrato de Trabalho

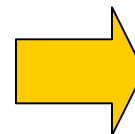


O Diagrama de Tripoli

**Nossas Entradas
+
Nossos produtos**



Requisitos



Indicadores



Metas



MEDIMOS PARA:

- ✓ Saber onde devemos concentrar nossas atenções e energias;
- ✓ Motivar o grupo a inovar suas tarefas;
- ✓ Obter evidências estatísticas de níveis de performance que temos e que podemos esperar;
- ✓ Ter noção de nossa possibilidades + definir metas realistas;
- ✓ Dar feedback aos demais processos.

Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓ Resgate de planos anteriores
- ✓ Validação da “identidade” do processo
- ✓ Levantamento de requisitos
- ✓ Determinação de indicadores

Produtos:

- ✓ Planos anteriores resgatados
- ✓ Mapa de relacionamento do processo validado
- ✓ Requisitos de clientes, fornecedores e processo
- ✓ Indicadores e metas

COMO LEVANTAR REQUISITOS

- ✓ **Relacionar necessidades do processo em relação:**
 - aos fornecedores (o que os fornecedores devem fazer para melhorar os insumos oferecidos)
 - aos clientes (como o cliente deve agir para que o processo possa atendê-lo)
- ✓ **Relacionar as necessidades dos fornecedores em relação ao processo** (como o processo deve agir para que o fornecedor possa atendê-lo)
- ✓ **Relacionar as necessidades dos clientes em relação aos produtos / serviços do processo** (o que o processo deve fazer para melhorar cada produto/serviço oferecido)



EXERCÍCIO:

***Levantamento de
Requisitos***

INDICADORES

Indicadores de Desempenho – são grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas de desempenho, cujo objetivo é dimensionar o comportamento de um processo, inclusive seus resultados, permitindo, através da comparação com padrões pré-estabelecidos, melhor gerencia-lo.

Referem-se a dimensões como: rapidez, clareza, qualidade, quantidade, etc. Exemplos: tempo, número de dúvidas, montantes produzido, média de homens/hora por produto, número de erros, etc.

Os indicadores devem:

- ✓ ser baseados nos requisitos dos clientes;
- ✓ ter importância para o negócio;
- ✓ ter integração com a estratégia da empresa;
- ✓ ser mensurável;
- ✓ ter simplicidade e clareza;
- ✓ ser específico (sem necessidade de fazer composições para análise);
- ✓ estar rapidamente disponível (logo após a ocorrência do fato);
- ✓ ter baixo custo de implementação;
- ✓ ser fácil de ser comparável;
- ✓ ser documentado e comunicado.

TIPOS DE INDICADORES:

Indicadores de Qualidade: representam a proporção entre o que foi feito em conformidade com os padrões requeridos e o total feito. Seu resultado é dado quase sempre em forma percentual.



Mede a Eficácia do Processo (o que)

Indicador de Produtividade: representam a competência no uso dos recursos necessários à produção de um bem ou serviço. Representa o resultado da relação entre as saídas de um processo e os recursos utilizados para sua produção.



Mede a Eficiência do Processo (como)

TIPOS DE INDICADORES:

Indicadores de Capacidade: representam a quantidade de produtos e/ou serviços gerados em um determinado período de tempo. Exemplo: cadeiras produzidas/dia, atendimentos na enfermaria/mês, etc.



Mede a Produção do Processo no tempo

Lembrando....

- ✓ A medição de cada indicador deve incluir uma série histórica e não apenas uma medida:
 - Antes da mudança: servirá para saber como está o desempenho do processo
 - Depois da mudança: servirá para avaliar o impacto da mudança e para gerenciamento do processo.
- ✓ Usar as ferramentas básicas para melhoria contínua da qualidade (apoio: cartilha do CONORT)

Identificação de Indicadores e Metas



ETAPA 5

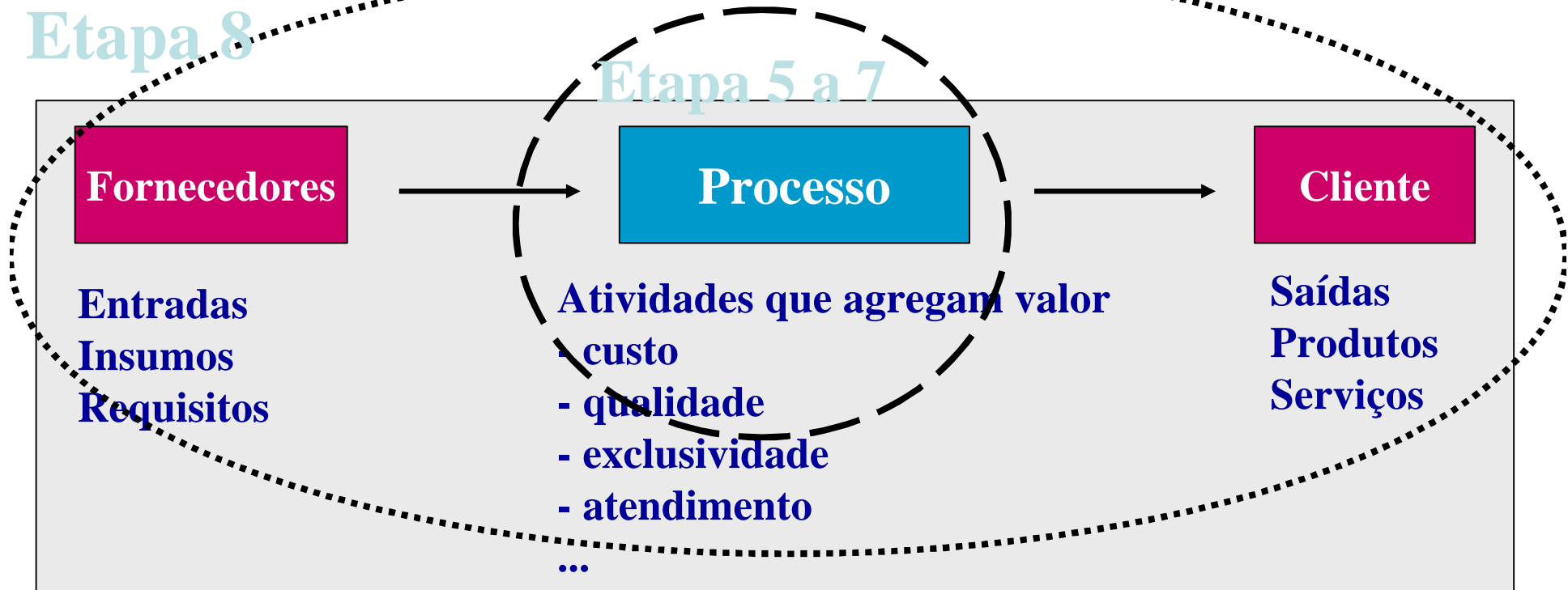
ANÁLISE DO PROCESSO



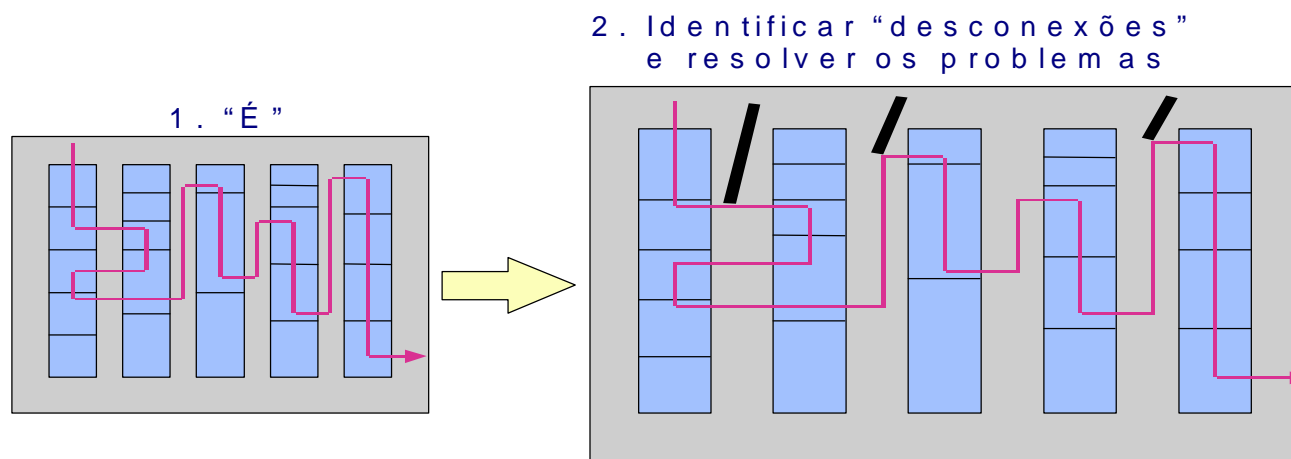
“(...) De nada adiantam esforços no sentido de inovar processos que nada podem acrescentar à competitividade da empresa/organização, à melhoria no relacionamento com os cliente/usuários, à entrada de novos nichos de mercado, etc.” Porter

Etapa 8

Etapa 5 a 7



Análise do Processo Atual (Mapeamento)



OBJETIVOS:

- ✓ Mapear o Processo
- ✓ Estabelecer para cada prática de trabalho: entradas e saídas
- ✓ Identificar desconexões

PRÉ-REQUISITOS:

- ✓ **Planos anteriores resgatados.**
- ✓ **Mapa de Relacionamento do Processo validado e aprovado.**
- ✓ **Requisitos dos clientes, fornecedores e processo.**
- ✓ **Indicadores entre processo, clientes e fornecedores.**

Etapa5

ANÁLISE DO PROCESSO



VALORES:

- ✓ **O Processo existe p/ atender à necessidades de clientes**
- ✓ **Quem mais sabe sobre uma prática de trabalho é quem a realiza, independente de hierarquia**
- ✓ **Causa das desconexões**
 - **forma como o processo está estruturado** (causa da maioria das desconexões)
 - **pessoas que trabalham nele** (causa é falta de informação, treinamento e habilidades)
- ✓ **Melhorias dependem de ações extra ordinárias (extra rotina)**

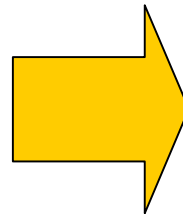
Etapa5

ANÁLISE DO PROCESSO



OLHAR O PROCESSO SOB OS SEGUINTE ASPECTOS:

- **Fluxo:** método de transformar entradas e saídas
- **Eficácia:** expectativa dos clientes atendidas
- **Eficiência:** aproveitamento dos recursos p/ produzir as saídas
- **Tempo de ciclo:** tempo p/ transformar entradas em saídas
- **Custo:** dispêndio de todo o processo



PARA CONSEGUIR:

- **Identificar os pontos com problemas-chaves**
- **Obter informações para tomada de decisão**
- **constituir bases para estabelecer metas de aperfeiçoamento**
- **Avaliar resultados**

Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓Elaboração dos Planos de Trabalho (Quadro de Reuniões)
- ✓Revisão de Resultados e Conceitos
- ✓Mapeamento do Processo Atual
- ✓Levantamento de indicadores do processo
- ✓Estudo das desconexões

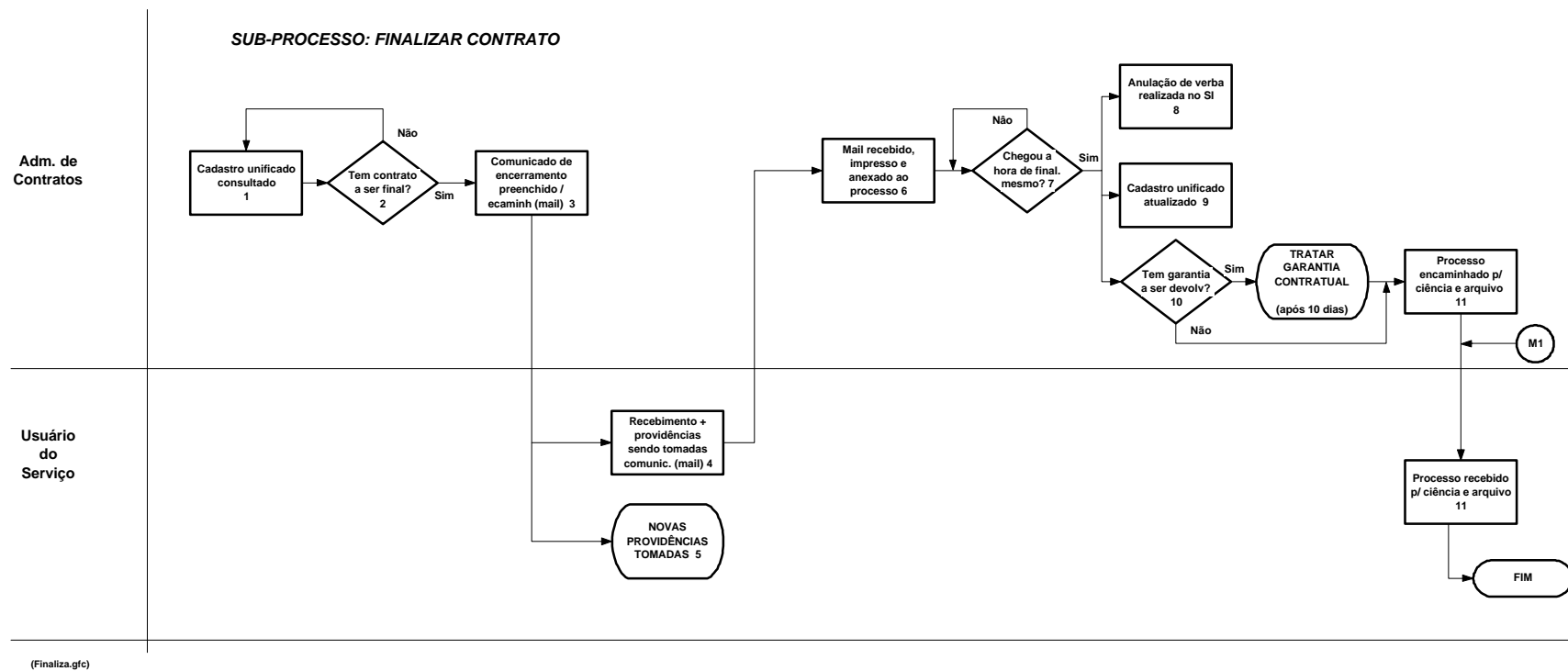
Produtos:

- ✓Quadro de Reuniões
- ✓Mapa do processo atual e/ou planilha de atividades
- ✓Desconexões identificadas, agrupadas e analisadas
- ✓Indicadores do processo identificados e medidos

QUADRO DE REUNIÕES:

DATA / HORA	PAUTA	PARTICIPANTES	DURAÇÃO
01/12/2003 10horas	Apresentação dos conceitos gerais associados ao trabalho a ser realizado Construção do Mapa de Relacionamento do processo (SIPOC) Levantamento de requisitos, indicadores e metas, sob o prisma dos envolvidos no processo	5 chefias de Agendamento 1 representante da Saúde da Mulher (período da tarde) 1 representante da Fisio (período da manhã) 2 representantes do Ag. Médico (1 período da manhã, 1 da tarde) 2 representantes da Odonto (1 período da manhã, 1 da tarde)	3 horas
02/12/2003 9horas	Mapeamento e análise do processo com Saúde da Mulher	3 representantes do agendamento na Saúde da Mulher	3 horas

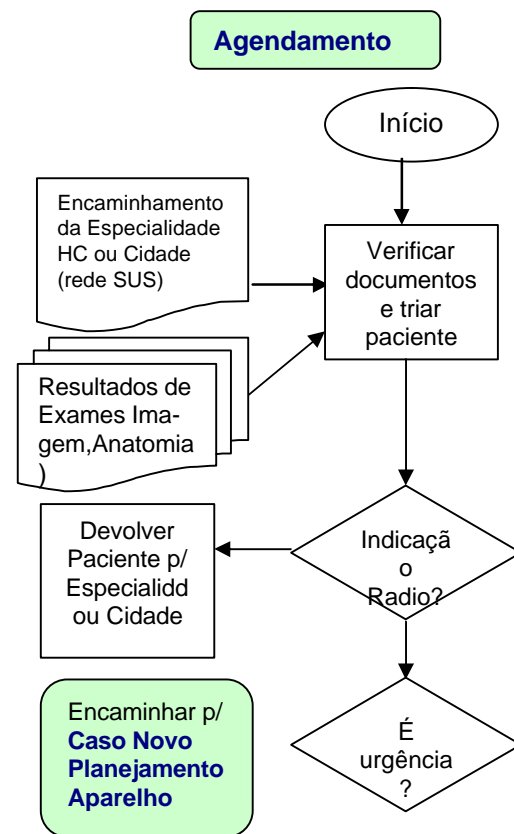
MAPA DE PROCESSO:



(Finaliza.gfc)

PLANILHA DE ATIVIDADES:

Atividades	Responsável	Observações
Pré consulta de enfermagem		
Chamar o paciente/acompanhante por ordem de chegada ou por prioridade (urgências, crianças, idosos, ...)	Enfermagem	Faltam critérios padrões p/urgências
Colher sinais vitais (peso, pressão, ...) e queixa principal do paciente, anotando na “evolução médica”. Assinar e carimbar.	Enfermagem	
Rechecar exames novos.	Enfermagem	
Deixar documentos (encaminhamento, exames, ...) e pastas na mesa para o médico.	Enfermagem	



FLUXOGRAMA

COMO IDENTIFICAR DESCONEXÕES:

QUANTO ÀS SAÍDAS:

- ✓ Está produzindo alguma saída desnecessária?
- ✓ Está deixando de produzir saídas para os clientes adequados?
- ✓ Está deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes? de prazo?
- ✓ Está deixando de atender expectativas internas de produtividade? de custos?

QUANTO ÀS ENTRADAS:

- ✓ Está deixando de receber alguma entrada necessária?
- ✓ Está recebendo alguma entrada desnecessária?
- ✓ Existem entradas chegando de fornecedores errados?
- ✓ Existem entradas deixando de atender expectativas de qualidade dos clientes?
- ✓ de prazo? Expectativas internas de produtividade/custos?

COMO IDENTIFICAR DESCONEXÕES:



QUANTO ÀS ATIVIDADES:

- ✓Alguma atividade necessária está faltando?
- ✓A atividade existente:
- ✓Está agregando valor?
- ✓Está produzindo alguma saída necessária?
- ✓Está fornecendo suas saídas aos clientes necessários?
- ✓Está produzindo saídas que satisfazem as expectativas dos clientes?
- ✓Está sendo realizada na hora certa no processo?
- ✓Está sendo realizada pela área/pessoa certa?
- ✓Está criando gargalo ou não está sendo executada com eficiência?
- ✓Apresenta fluxo do processo em série em vez de paralelo?
- ✓Há etapas redundantes?
- ✓Está claro o responsável pela atividade?
- ✓Existem recursos?
- ✓Existem informações sobre o desempenho?



DESCONEÇÃO

Desconexões	Sugestões	Grupo ou Melhoria-I,M,L
Informática		
Paciente esperar menos tempo no dia da consulta. Paciente não precisar subir ao 3º andar p/ agendar. Unificar agendas	Agendamento ser feito no computador na própria Radio, eliminando agenda manual e form.solicitação agendamento. Em horários escalonados	(Imediata) (Imediata) Gr.Informática
Imagem		
Agilizar exames Ultrassom e ressonância para pacientes oncológicos.	Ter cotas de exames para pacientes da Onco e Radio, (como já acontece com Tomo e Med.Nuclear). Proposta:	(Imediata) Sr. D.
DND		
Entrega da comida na Radioterapia.	DND entregar comida na Radioterapia junto com a entrega do PS (café, almoço, lanche, enterais) ou Radio ter copeira para levar requisição e buscar a comida.	(Imediata)- Sra J.

Vamos aprender juntos.....

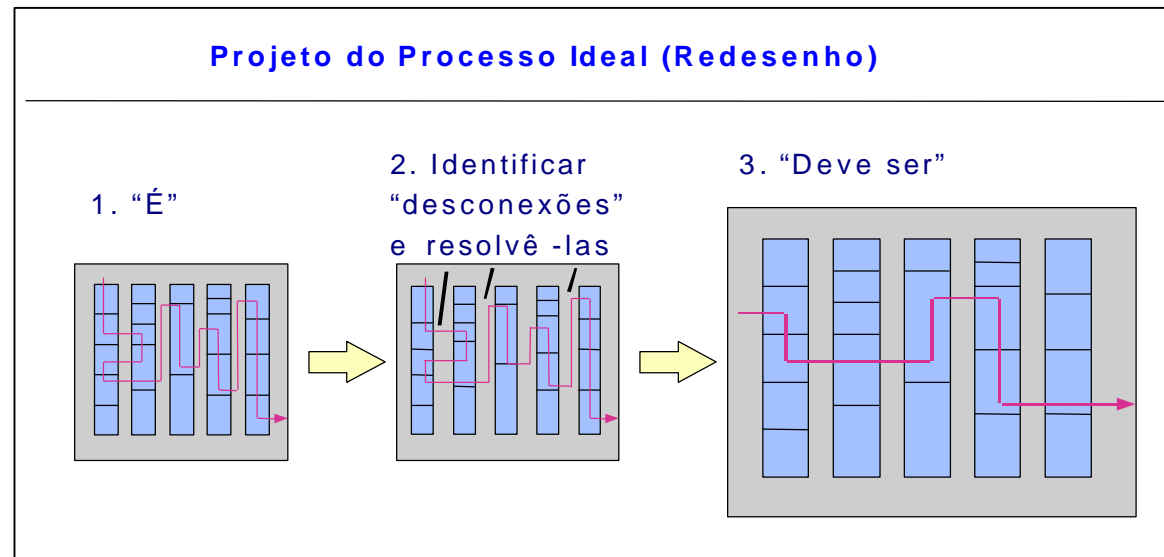




EXERCÍCIO:

- *Escolher um processo*
- *Mapear o processo*
- *Identificar desconexões e melhorias*
- *Identificar alguns indicadores do processo*
- *Classificar as desconexões*

Objetivo:



Pág 46

- ✓Projetar a forma como o trabalho passará a ser feito
- ✓Planejar ações e recursos necessários
- ✓Posicionar o patrocinador quanto aos planos de mudanças

Pré-Requisitos:

- ✓ **Mapa do processo atual e/ou planilhas de atividades**
- ✓ **Desconexões identificadas, agrupadas e analisadas**
- ✓ **Indicadores de desempenho identificados e medidos**

Conceitos e Valores:

- ✓ **Participação dos envolvidos no desenho do novo processo → maior representatividade (diferentes opiniões) → consenso → < resistências**
- ✓ **Padronizar como o trabalho deve ser feito → padronizar os produtos/serviços → o cliente sabe o que receberá**
- ✓ **Produzimos mais quando temos uma rotina**
- ✓ **Aplicação do conceito de MULTIFUNCIONALIDADE**
- ✓ **Realizar benchmarking**

BENCHMARKING

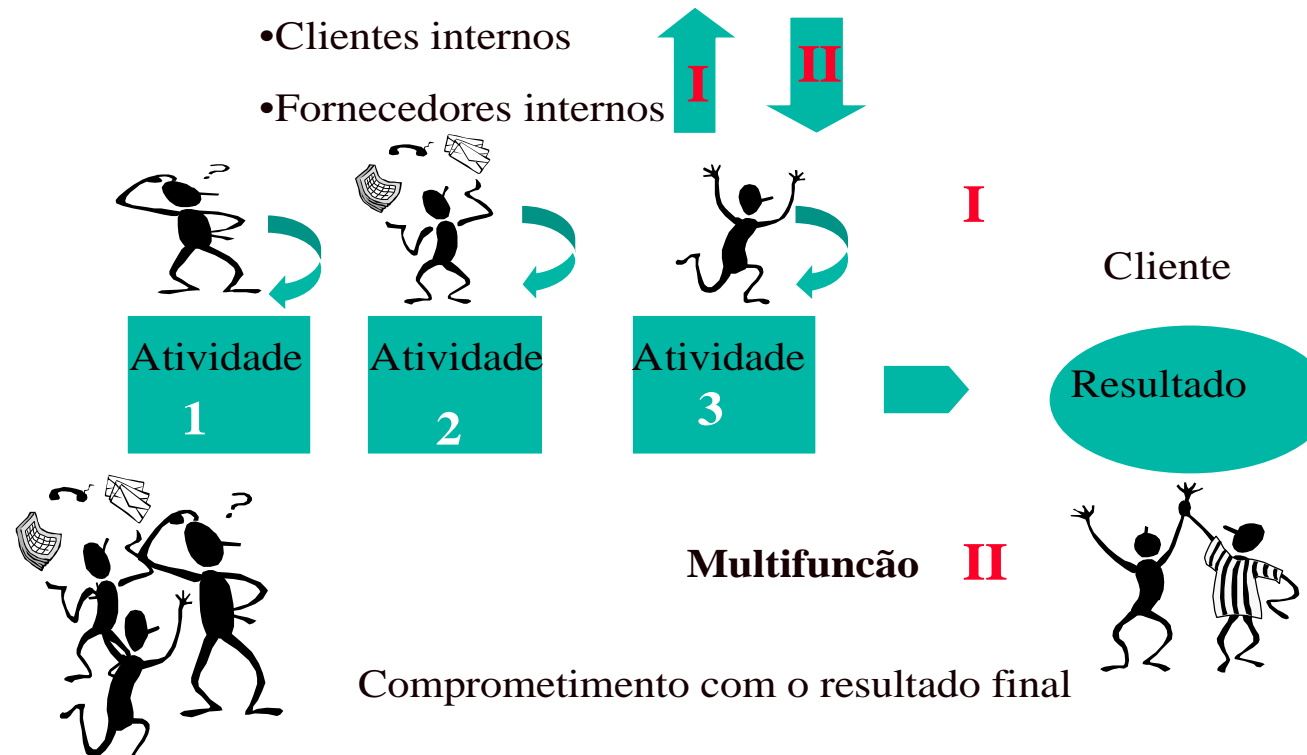
- ✓ Busca sistemática dos melhores processos em uso;
- ✓ Obtenção de metas de desempenho com base nas práticas de empresas líderes;
- ✓ Processo contínuo de medição de processos, produtos / serviços em relação aos concorrentes mais competitivos.



- Por que a empresa tem sucesso?
- Qual a diferença entre nossos produtos e os deles?
- Por que não fazemos de modo semelhante?

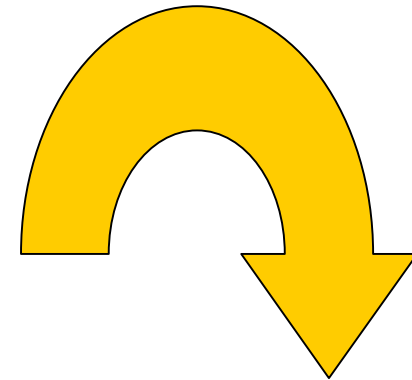
MULTIFUNÇÃO

Planejamento das Atividades



Alternativas de solução para análise da melhoria

- ✓ Foco nas necessidades do cliente;
- ✓ Aplicação do conceito de multifuncionalidade;
- ✓ Eliminação de burocracia;
- ✓ Eliminação de duplicação;
- ✓ Avaliação do valor agregado;
- ✓ Simplificação – redução da complexidade do processo;
- ✓ Redução de tempo de ciclo;
- ✓ Processos à prova de erros;
- ✓ Padronização;
- ✓ Parceria com fornecedores;
- ✓ Automação e mecanização;
- ✓ Busca de benchmarking;



Questionamento do processo – se os itens anteriores não levam a grandes melhorias, provavelmente todo o processo deve ser mudado ou até mesmo extinto.

Olhar o processo e identificar estratégias para implantar melhorias significativas

Serviço de Arquivo Médico

- ✓ Arquivamento de prontuários por Sistema de Cor
- ✓ Código de barras nas capas dos prontuários
- ✓ Sistema informatizado de Controle de Prontuários

Nutrição

- ✓ Multifuncionalidade
- ✓ Redundância de cozinhas cardápios

Protocolo

- ✓ Terceirização de xerox

Exemplos do HC

Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓Elaboração do Plano de Trabalho
- ✓Realizar Benchmarking
- ✓Revisar conceitos
- ✓Mapeamento do processo novo
- ✓Cheque das desconexões e requisitos
- ✓Adequação do Mapa de Relacionamento
- ✓Preparação do Sistema de Medição
- ✓Planejar a implementação do novo processo

Produtos:

- ✓Quadro de reuniões
- ✓Benchmarking
- ✓Mapa do novo processo ou Planilha de Atividades
- ✓Mapa de Relacionamento atualizado
- ✓Sistema de Medição definido
- ✓Contratos de Trabalho e Planos de Ação
- ✓Cronograma Geral

Para cada atividade questionar:

- ✓ Por que deverá ser feita?
- ✓ O que faz e para quem faz?
- ✓ O que recebe para ser realizada e de quem?
- ✓ Precisa mesmo dessa atividade?
- ✓ Quando deverá ser feita?
- ✓ As regras/políticas que sustentam tal tarefa podem ser questionadas?
- ✓ Existem recursos para isso?
- ✓ Isto exige alguma técnica/ferramenta?
- ✓ Quem deverá realizar essa tarefa (órgão ou pessoa)? RH está capacitado?
- ✓ A informação poderia seguir um outro fluxo para agilizar a tomada de decisão?
- ✓ Onde deverá ser executada essa tarefa?
- ✓ Quanto poderá custar?

***CUIDADOS NO
REDESENHO!***

Checar as desconexões e requisitos:

- ✓ Desconexões anteriores foram tratadas?
- ✓ Foram criadas novas desconexões?
- ✓ Os requisitos estabelecidos, foram atendidos?

Adequar Mapa de Relacionamento:

- ✓ Novos relacionamentos foram criados?
- ✓ Relacionamentos foram eliminados?

Sistema de Medição:

- ✓ Selecionar indicadores que contribuam p/ gestão do processo
- ✓ Estabelecer Sistema de Medição: quando, como, quem

Definindo o Sistema de Medição

Para cada Indicador:

- ✓ Analisar e definir quando medir (no processo);
- ✓ Definir como será coletado;
- ✓ Definir o responsável pela coleta / registro de cada medida (quem).
- ✓ Definir como serão feitas a análise e o tratamento das informações coletadas.

Formulário para Identificação de Indicadores (pág 94):

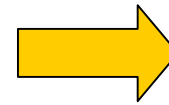
Nome: (nome do processo)	Indicador: < nome do indicador > Tipo: [Q] [P] [C]
Sigla: <sigla pela qual o indicador será conhecido>	Periodicidade: <intervalo de tempo em que o indicador será aplicado>
Objetivo: < o que o indicador irá medir >	
Fonte: < local / pessoa que fornecerá os dados >	Destino: < quem receberá os resultados do indicador >
Forma de Coleta: < manual, automática – descrever como >	
Fórmula: < fórmula para obtenção do indicador – duas unidades de medida correlacionadas >	

Vamos aprender juntos.....



Planejar a Implementação do Processo:

- ✓ Agrupar melhorias por assunto e avaliar tempo para executá-las;
- ✓ Montar grupos de trabalho;
- ✓ Elaborar Contratos e Planos de Ação (pág 114);
- ✓ Elaborar Cronograma Geral (pág 117).



*Ações para
implantação
do novo
processo*

Validação do Novo Processo:

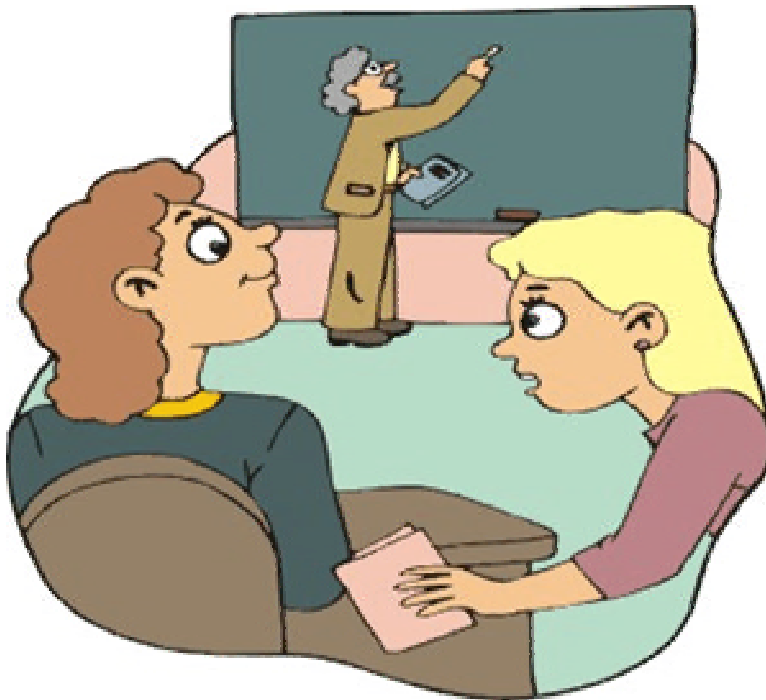
- ✓ Envolver todas as instâncias necessárias;
- ✓ Dar relevância aos benefícios que as melhorias trarão;
- ✓ Ressaltar as ajudas necessárias.



EXERCÍCIO:



- ✓ Redesenhe o processo mapeado anteriormente, verificando se as desconexões foram eliminadas, se novas não foram criadas, se os requisitos estabelecidos foram atendidos.
- ✓ Estabeleça o Sistema de Medição para esse novo processo.
- ✓ Relacione pelo menos duas ações necessárias para implantação do processo;
- ✓ Desenvolva um Plano de Ação para elas (5W2H);
- ✓ Faça o Cronograma Geral, incluindo as ações escolhidas.



Apresentação dos Grupos

OBJETIVOS:

- ✓ Executar os Planos de Ação estabelecidos;
- ✓ Incorporar as melhorias nas práticas de trabalho.

PRÉ-REQUISITOS:

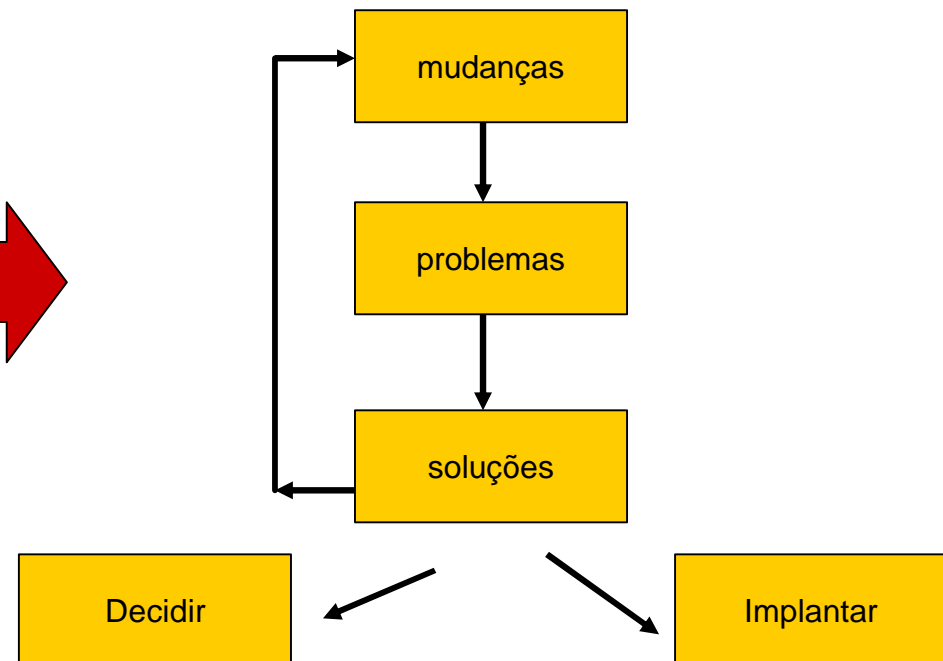
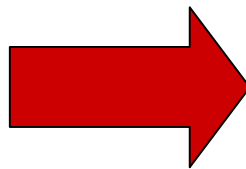
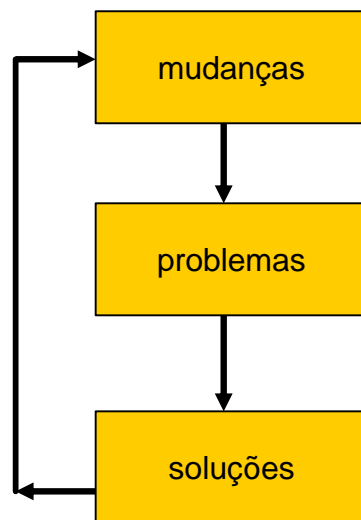
- ✓ Mapa de Relacionamento do novo processo;
- ✓ Mapa do Processo e/ou Planilha de Atividades;
- ✓ Sistema de Medição;
- ✓ Contratos de Trabalho e Planos de Ação;
- ✓ Cronograma Geral.

Conceitos:

✓ Aceitar mudanças → envolvimento

PARTICIPAÇÃO + INFORMAÇÃO = COMPROMETIMENTO

✓ Tarefas “extra-ordinárias”;



Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓ Execução dos Planos de Ação (vide 5S's);
- ✓ Criação do Manual de Normas e Rotinas (vide exemplo);
- ✓ Divulgação do novo processo;
- ✓ Treinamento
- ✓ Medição do Método

Produtos:

- ✓ Planos de Ação executados;
- ✓ Manuais de Normas e Rotinas;
- ✓ Plano de treinamento global executado;
- ✓ Novo processo implantado.

Medição do Método:

- ✓ Aplicação do Método → vide pág 118;
- ✓ Avaliação do Projeto de Melhoria → vide pág 119.



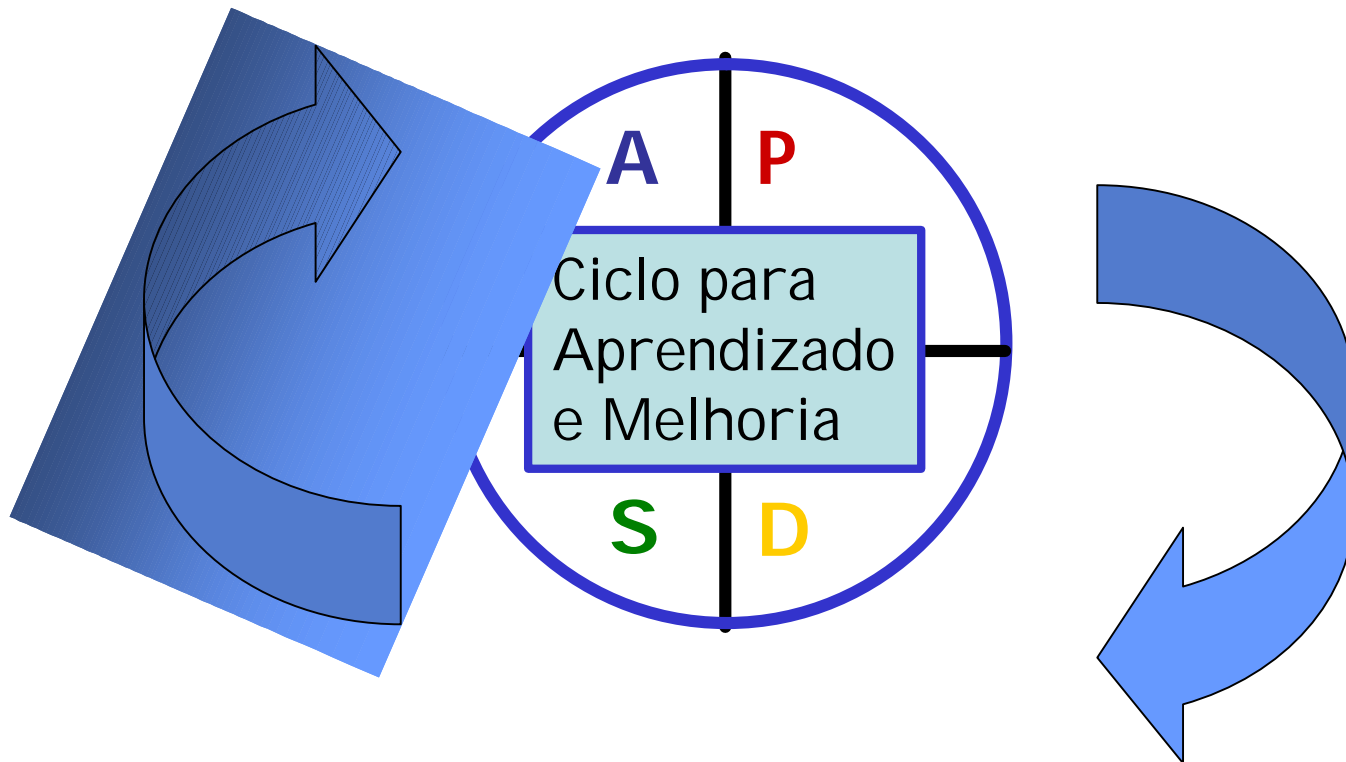
OBJETIVOS:

- ✓ Sedimentar a prática de Gestão por Processos;
- ✓ Incorporar a filosofia de melhoria contínua;
- ✓ Monitorar o desempenho do processo através do Sistema de Medição;
- ✓ Garantir a permanência das melhorias implantadas.

PRÉ-REQUISITOS:

- ✓ Planos de Ação executados;
- ✓ Manuais de Normas e Rotinas;
- ✓ Sistema de Medição.

Conhecimento Atual



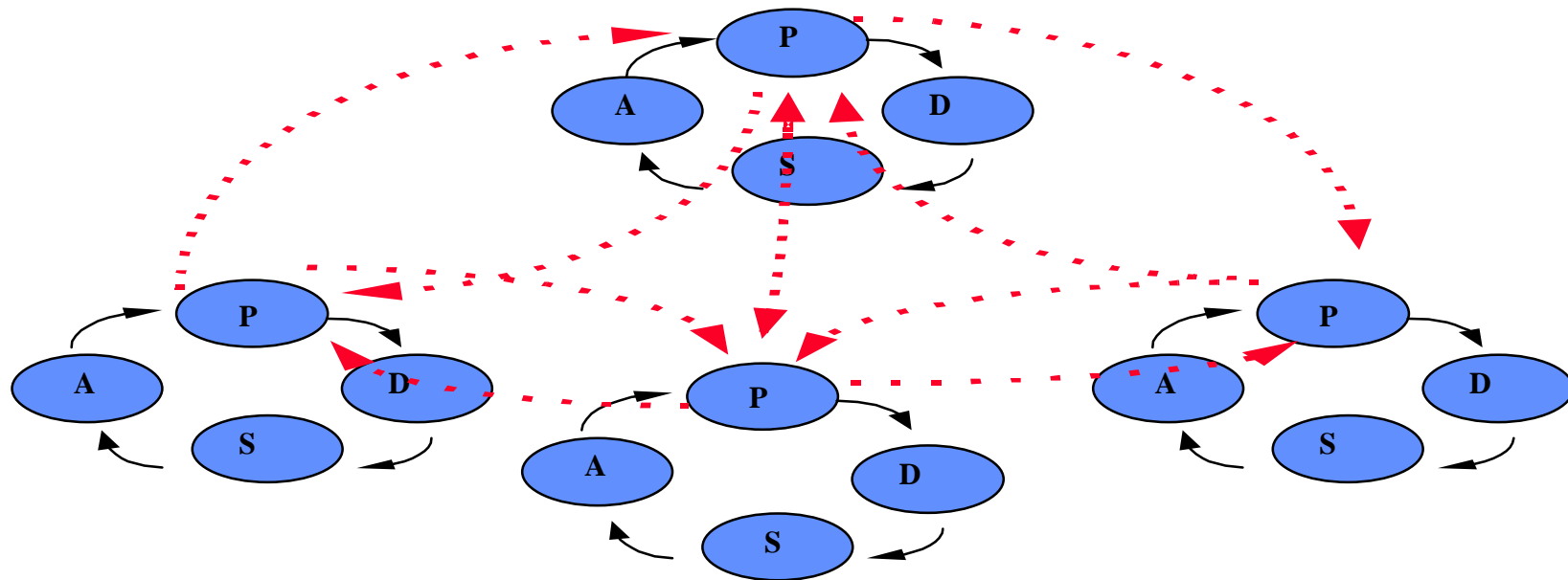
P = Planejar,
padronizar, modelar
o processo;

D = Fazer, treinar,
implantar as
mudanças;

S = Estudar, medir e
avaliar o processo;

A = Agir, analisar,
propor melhorias,

Inter-relacionamento entre os processos da organização



Os processos e seus feedbacks fazendo girar os ciclos do PDSA

Alguns Valores das Organizações com flexibilidade organizacional:

- ✓ Livre e plena comunicação, independente de hierarquia e poderes;
- ✓ Confiança mútua entre os integrantes da organização;
- ✓ Decisões baseadas na competência e no conhecimento do que nos caprichos ou prerrogativas de poder;
- ✓ Participação e responsabilidade de grupos múltiplos;
- ✓ Controle amplamente compartilhado entre as pessoas;
- ✓ Solução de conflitos através de negociação ou eliminação de causas;
- ✓ Habilidade de aprender através da experiência, “aprender a aprender”;
- ✓ Habilidade de adquirir e utilizar informações para as próprias atuações;
- ✓ Tolerância maior diante de ambigüidades, sem medo de perder o controle da racionalidade;
- ✓ Coragem para participar da evolução e das mudanças.

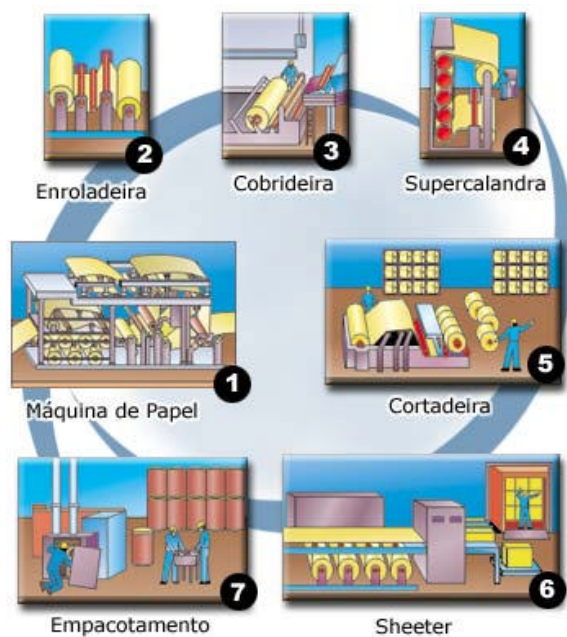
Roteiro de Trabalho

Atividades:

- ✓ Monitorar o andamento do processo;
- ✓ Comprometer a equipe com o andamento do processo;
- ✓ Reportar o andamento do processo para alta administração.

Produtos:

- ✓ Processo gerenciado;
- ✓ Pasta de Gestão.



FLUXO DE GESTÃO DO NEGÓCIO



PASTA DE GESTÃO

- ✓ Fluxo de gestão;
- ✓ Agenda pré-estabelecida com envolvidos;
- ✓ Planos de Ação e Cronograma Geral;
- ✓ Sistema de Medição;
- ✓ Atas de Reuniões;
- ✓ Propostas de novos ciclos de melhoria.

***“EU OUÇO, EU ESQUEÇO.
EU LEIO, EU LEMBRO.
EU FAÇO, EU APRENDO.”***